



interview

LVN als sparringpartner bij innovatieve projecten

Koppel de medewerkers van LVN aan een innovatief project in de regio en laat hen optreden als sparringpartner en klankbord. Nu is het nog een project, maar als dit een standaardwerkwijze wordt van LVN zullen medewerkers als zij nieuw beleid maken, meer ruimte laten voor innovatieve ondernemers, is de overtuiging van Sjeff van der Lubbe, werkzaam bij de directie regionale zaken.



Initiatieven in de regio ondersteunen is niet nieuw, benadrukt Sjef van der Lubbe. Nieuw is wel dat dit in 'Innovatieve projecten' van de Directie Regionale Zaken (DRZ) systematisch gebeurt en dat vooraf criteria zijn opgesteld waaraan een project moet voldoen, wil het geadopteerd worden door LNV. Nieuw is ook dat de adoptanten, zoals projectleider Van der Lubbe de beleidsmedewerkers noemt die aan een project zijn gekoppeld, regelmatig bijeen komen om van en met elkaar te leren hoe ze de ondersteuning van de initiatieven kunnen verbeteren. Het project loopt nu anderhalf jaar.

> Wat wil je bereiken met het project Innovatieve projecten?

'Transitie in de landbouw kun je nu eenmaal niet van bovenaf opleggen, je kunt hoogstens de initiatieven die ontstaan en die scoren op de drie p's, ondersteunen. Met dit project willen we die initiatieven verder helpen, zodat je daarmee ook de landbouw duurzamer maakt. Juist die voorlopers zijn een voorbeeld voor anderen. Daarnaast willen we duidelijk krijgen wat de rol van de begeleider is, dus leren hoe je de omslag naar een duurzame landbouw het beste kunt faciliteren.'

> Hoe krijg je dat leren van de adoptant voor elkaar?

'We komen vijf dagen per jaar bij elkaar en wisselen ervaringen uit en geven elkaar advies. Ik moet zeggen, ik ben verrast door de kennis en creativiteit die ze met elkaar hebben. Er komen allerlei tips naar boven, bijvoorbeeld dat het kan helpen de minister uit te nodigen. Wij als regionale medewerkers bereiden zijn komst voor, samen met de betrokken medewerkers van LNV in Den Haag, en dan geef je veel praktische informatie over het project. Zo kan de minister wat zeggen over het onderwerp en komt het op de agenda in Den Haag. En dat is belangrijk. Uiteindelijk gaat het erom dat je collega-beleidsmedewerkers zover weet te krijgen, dat ze mee gaan denken over oplossingen.'

> Waarom is het belangrijk dat beleidsmedewerkers dat met elkaar doen?

'Tot nu toe moest iedereen alles zelf ontdekken. Door te horen hoe anderen het doen, door een aanpak te bespreken en te analyseren, maak je expliciet wat iemand onbewust doet en daar kunnen anderen weer van leren. Het kost een aantal dagen per jaar, maar daardoor kun je wel veel efficiënter zo'n project ondersteunen. En als je zo'n traject eenmaal hebt doorlopen, ga je anders met beleid om. Zul je ruimte overlaten en niet meer alles dichttimmeren. Daar ben ik van overtuigd. Een hoger doel is uiteindelijk een verandering in mentaliteit en attitude. Dat bereik je pas echt als medewerkers zelf zo'n traject doorlopen.'

> Zijn de projecten ook echt geholpen met jullie adoptie?

'Veel van de belemmeringen waren op te lossen door met collega-medewerkers in Den Haag of bij Vrom te praten. Zo is het bij enkele projecten van belang dat de ondernemers extra dierrechten krijgen om voldoende (financieel) draagvlak te creëren voor uitvoering van deze projecten. De minister is akkoord gegaan met een gezamenlijk voorstel van een aantal directies voor een gegarandeerde deelname aan de kaderregeling 'Uitbreiding buiten rechten'. Maar de successen van de meeste projecten zijn niet zo spectaculair. We hebben namelijk projecten gekozen die niet zo gevoelig lagen. Dat hebben we gedaan omdat we ervaring wilden opdoen met het verwachtingmanagement: hoe voorkom je dat je te hoge verwachtingen wekt bij de ondernemers: dat wij de problemen wel even oplossen.'

> En? Hebben jullie inderdaad last gehad van te hoge verwachtingen bij de ondernemers?

'Nee, als je het maar goed aanpakt van het begin af aan. We hebben geleerd dat je moet beginnen met goed doorpraten wat de echte hulpvraag is van de initiatiefnemer. Ook moet je heel duidelijk afspreken wat de initiatief-

nemer doet en wat LNV. Bovendien moet je je bewust zijn dat je de afspraken regelmatig tegen het licht moet houden.'

> Krijgt dit project nog een vervolg?

'Als het aan mij ligt wel. Ik denk aan een verdieping door projecten te ondersteunen waar we echt de confrontatie aan moeten gaan in Den Haag maar ook met gemeenten en provincies, waarbij het niet meer lukt om op de werkvloer met collega-medewerkers de problemen op te lossen. Bijvoorbeeld als wetgeving tegenwerkt.'

> Heeft LNV nog een rol als de ondersteuning van een project is afgelopen?

'Nee. Als een project succesvol is, vindt het zelf zijn weg wel en zullen anderen het voorbeeld volgen.'

> Is je werk klaar als de projecten succesvol zijn?

'Mijn droom is dat deze werkwijze een reguliere werkwijze wordt binnen LNV, andere departementen en andere overheden. Er is nu commitment binnen verschillende geledingen; van directies tot ambtelijke en politieke top. Nu is het zoeken naar een manier om deze werkwijze echt overal ingevoerd te krijgen. We hebben voor de vakantie twee presentaties gegeven bij de DRZ in oost en west en ik ben verrast door het enthousiasme. Kennelijk vinden ze dat deze werkwijze je op een nuttige manier in contact brengt met de praktijk en invulling geeft aan het adagium 'faciliterende overheid'. We willen die presentaties ook bij de andere directies geven en in Den Haag, en wellicht ook bij het Innovatienetwerk Groen en Ruimte en bij Transforum.'